

Distance zéro un projet de réseaux ou un réseau de projets ?

Distance zéro est un projet transfrontalier visant à développer des cursus de formation professionnelle qualifiante pour les adultes de la zone éligible du programme INTERREG IV France-Wallonie-Flandre.

Son territoire s'étend de la province du Hainaut jusqu'à celle du Luxembourg, pour descendre jusqu'aux confins de la Marne, excluant de facto l'Aube et la Haute-Marne. Accompagné par des fonds FEDER, il est soutenu par les deux régions Champagne-Ardenne et Wallonie qui y voient un des éléments de concrétisation des accords bipartites de coopération régionale.

Distance zéro un projet de réseaux

La collaboration d'organismes de formation de pays voisins ne date pas d'hier. La politique européenne permet d'accentuer ce mouvement de rapprochement des peuples et des cultures, particulièrement le programme INTERREG puisqu'il s'appuie sur la notion de proximité de territoire et permet de développer des dynamiques particulières basées sur les effets de capillarité (propagation d'idées et d'initiatives) et de porosité (facilitation de la mobilité des acteurs de projet).

Distance zéro est donc né de ce rapprochement transfrontalier ; rapprochement tout d'abord de deux réseaux, celui de la formation professionnelle continue publique de la région wallonne (le FOREM) et celui de la formation professionnelle continue de l'Education Nationale (Réseau des GRETA). Ce projet de réseaux a trouvé son terreau dans deux projets précédents (programme INTERREG III) Chaw et CEVIFORM. Le GIP EFTLV (groupement fédérant les structures de formation continue de l'Education Nationale) et le FOREM ont imaginé faire la synthèse des initiatives antérieures en basant le cœur de Distance zéro sur deux piliers : la professionnalisation des acteurs de la formation (projet Chaw), la production et la réalisation d'une offre de formation conjointe pour les salariés et demandeurs d'emploi (projet Distance zéro).

Ce projet de réseaux vise donc à élargir la réponse formation du territoire Champagne-Ardenne - Wallonie au travers de 3 postulats :

- tout d'abord, Distance zéro mise sur la mobilité des adultes en construisant des parcours qui privilégient les activités de formation des deux côtés de la frontière ;
- ensuite, Distance zéro milite pour la disponibilité des adultes en formation et leur propose des parcours de formation en « blended learning » mixant les apprentissages en groupe présentiel et les séquences à distance tutorées ;
- enfin Distance zéro estime qu'une collaboration pérenne entre organismes de formation s'assoit sur les principes de la co-construction d'ingénieries de réponse formative.

Distance zéro une association pour faire

Les deux premiers points imposent déjà une dynamique de réseaux. Pour réussir la mobilité, il faut des points d'ancrage territoriaux, des « auberges espagnoles » où le stagiaire en formation puisse être accueilli, conseillé et orienté sur tout le territoire du projet. Ainsi, Distance zéro s'entoure de partenaires permettant ce service : organismes de formation (GRETA, AFPA, CFA, REMCA, Centre de compétences, Haute Ecole de Mons, centres FOREM) et structures de l'emploi (Maisons de l'Emploi, Pôle Emploi, Missions locales, FOREM conseil, espaces métiers, etc.).

Pour optimiser au mieux la disponibilité des stagiaires en formation, Distance zéro s'appuie sur un maillage territorial d'accès à la formation (particulièrement le réseau des P@T en Champagne-Ardenne) et sur le développement du citoyen numérique qui, de son domicile, de son entreprise, ou de n'importe quel lieu connecté à la toile peut et veut accéder à un ensemble de services dont ceux qui lui permettent d'acquérir des connaissances.

La difficulté reste de réussir l'interconnexion de l'ensemble de ces réseaux au bénéfice de l'ensemble du territoire.

Le troisième postulat évoqué est sans doute le plus difficile à réussir. Il passe par plusieurs phases faites de propositions, de négociations et de consensus consentis.

La première phase est celle de la construction du projet. Dans le cas de Distance zéro, ce sont deux années à promouvoir, remodeler et décrire précisément (jusqu'au financement) une idée de collaboration. Cette phase met en présence non seulement les réseaux pouvant être concernés ou intéressés par l'idée (des opérateurs potentiels) mais également la sphère politique (l'idée correspond-elle aux projets des régions ?) et la stratégie européenne des programmes de développement (l'idée est-elle en cohérence avec les objectifs du programme INTERREG IV).

La seconde phase est celle du lancement des opérations. Alors que dans la construction de l'idée et le portage de l'idée, les réseaux ont été représentés par quelques porteurs de projet, lors du démarrage du projet, nous nous retrouvons avec une représentativité élargie des réseaux impliqués. Il s'agit de construire ensemble les objectifs opérationnels (basés sur des interprétations des objectifs généraux), de décrire les méthodologies permettant d'atteindre ces objectifs et de produire les critères objectifs d'évaluation des réalisations au long des 4 années du projet. Cette phase, et ce malgré la connaissance que chacun avait de l'autre, a nécessité près d'une année de réflexion pour pouvoir être stabilisée. Nous nous attendions à moins.

Cette phase a produit un ensemble de documentations contractuelles (vade-mecum de l'ingénierie, vade-mecum CEVIFORM, vade-mecum de la communication, vade-mecum administratif) et a permis d'opérer à des choix techniques et technologiques concertés (choix de la plateforme Moodle, outils de capitalisation, blog interne, techniques pédagogiques).

La troisième phase est celle de la réalisation. Dans notre cas, cette troisième phase s'est engagée seulement trois mois après le début de la seconde phase. A cette étape, nous distinguerons deux dynamiques de réseaux, celle qui gouverne les travaux d'ingénieries basés sur les principes de la production d'une intelligence collective et celle qui gouverne la production des parcours de formation, basée sur les principes de l'intelligence coopérative¹.

Effets induits et dynamiques des réseaux

Sans entrer dans des éléments rhétoriques, la cohésion du projet de réseaux se heurte aux effets induits de ces deux productions d'intelligence. Signalons quelques points émergeant dans Distance zéro :

Dans la production de l'ingénierie, le pilotage du projet exprime l'idée que les parcours doivent être basés sur le tissu socio-économique transfrontalier, orientés « métier », accessibles à distance et

¹ Selon Yves Marcoux, l'intelligence coopérative pourrait être définie « *comme une situation dans laquelle plusieurs entités exercent des activités d'intelligence mutuelles ou communes, mais dans un but de collaboration plutôt que de compétition. Il pourrait s'agir d'entités qui ne sont pas en compétition, mais il pourrait également s'agir d'entités en compétition, choisissant tout de même d'entretenir des activités d'intelligence mutuelles ou communes pour fin de collaboration (possiblement en plus d'activités d'intelligence compétitive par ailleurs). Une telle situation présuppose évidemment un modèle économique approprié.* », in Intelligence coopérative et intelligence concurrentielle : continuum ou conflit ? Mai 1999

en présentiel, se déroulant des deux côtés de la frontière, avec des périodes de formation et de stage, bénéficiant d'un accompagnement individualisé et d'une reconnaissance européenne (E-portfolio Europass, Europass mobilité), ce qui fonde la stratégie consentie de développement d'une réponse de territoire.

Les experts des Groupes Projets Métiers Transfrontaliers n'ont qu'une perception partielle du projet de réseaux et n'ont pas la conscience de la totalité des éléments qui influencent ce projet. Il s'ensuit plusieurs situations qui nuisent à la performance : lors des prises de décisions dans les groupes, par l'acceptation passive d'état de fait, par des discussions stériles sur les choix et leurs conséquences, ..., et des mécanismes de repli sur sa zone d'expertise inhibant la synergie nécessaire à la production de cette intelligence collective.

Deuxième effet : l'introduction de nouveaux réseaux au sein du projet de réseaux. Ces nouveaux réseaux importent avec eux des choix et des méthodologies qui peuvent parfois prendre le pas sur l'objet même du projet (stratégie de développement d'une offre de formation spécifique contre la stratégie consentie de développement d'une réponse de territoire).

Le risque est alors de ne pas produire de la collaboration mais simplement un catalogue conjoint d'offres de formation.

Lors de la production des parcours, l'intelligence coopérative doit être le moteur permettant de réussir ce que l'intelligence collective a produit. Il nous semble voir poindre des comportements relevant de l'intelligence concurrentielle limitant le projet de réseaux à la mise en place d'un groupe de compétiteurs. Distance zéro est face à ce risque. Nanti pourtant d'un modèle économique approprié a priori, la mutualisation des financements des formations, le projet de réseaux voit parfois survenir des entorses à ce modèle économique, les compétiteurs visant à se rendre autonome dans la maîtrise des financements.

Distance zéro un réseau de projets ?

Face aux facteurs de risques évoqués ci-dessus, Distance zéro, dans ces deux dernières années de fonctionnement, se doit de travailler dans deux directions. Tout d'abord, il faut maintenir la philosophie du projet de réseaux en réaffirmant ses fondamentaux au travers de réunions (comité de direction, comité de pilotage, comité d'ingénierie) et d'actions de communication. Mais, il faut également développer un réseau de projets.

Distance zéro comme réseau de projets se construit par :

- un principe fédérateur, les parcours transfrontaliers de formation qualifiante au service du public et de l'emploi ;
- une responsabilité assumée par les pilotes des Groupes Métiers qui devra passer par l'appropriation par tous du principe fédérateur et l'engagement de chacun à réaliser les objectifs assignés au projet global. Cela vaut aussi pour les organismes de formation qui portent la mise en œuvre.

Chaque projet d'ingénierie, chaque projet de parcours est un projet à part entière inscrit dans un réseau transfrontalier dont une des missions est d'assurer la synergie entre les différents projets, d'en permettre la compréhension et d'en assurer la diffusion au plus grand nombre.

Contacts :

Eric ROGER & Sandrine PUPPINI, en collaboration avec le GIP ARIFOR

Site Internet : www.distancezero.eu